心理科学进展 2021, Vol. 29, No. 7, 1149–1162
Advances in Psychological Science

https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2021.01149

·研究构想(Conceptual Framework)·

在什么情况下员工会汇报差错？基于秘密分享视角*

张凯丽[1] 尹 奎[2] 唐宁玉[3,4]

([1]华东理工大学商学院，上海 200237) ([2]北京科技大学经济管理学院，北京 100083)
([3]上海交通大学安泰经济与管理学院，上海 200030) ([4]海南大学管理学院，海口 570228)

摘 要 差错在工作场所中并不鲜见，然而有关差错诊断的研究相对匮乏。基于此，以员工主动差错汇报为切入点，分析影响员工差错汇报的因素。结合秘密分享框架，提出差错特点(差错严重性与可见性)对员工的焦虑感、反刍和汇报责任感产生正向影响；而焦虑感、反刍和汇报责任感会促使员工采取差错汇报行为，由此上述个体感知中介差错特点与差错汇报之间的关系；此外，个体责任心、领导容错性以及团队心理安全会作为边界条件进一步影响上述员工犯错后的感知，并最终影响其差错汇报行为。

关键词 差错汇报，秘密分享，差错严重性，差错可见性，多层次模型

分类号 B849: C93

差错无处不在，在组织中亦是如此。对2008年发生的丰田汽车召回事件[1]和2016年发生的三星Galaxy Note 7召回事件[2]的调查发现，人的设计差错是导致设备出现问题的重要因素。同样，2011年甬温线动车追尾事故中，设计缺陷和审核把控不严是主要因素[3]。此外，据不完全统计，约有70%的飞机事故涉及到人的因素(Helmreich, 1997; Zhao & Olivera, 2006)。虽然行业的成熟可以降低差错的发生频率，但在“乌卡时代”下(VUCA: volatility, uncertainty, complexity, ambiguity)，差错难以避免。考虑到差错可能带来的消极影响，如何及时发现差错在当今环境下变得尤为重要(张凯丽，唐宁玉，2016；张凯丽 等，2021；Goodman et al., 2011; Goodman & Ramanujam, 2012)。

学术界对差错已有较多的关注，提出差错管理作为差错应对策略的重要意义。但目前的差错管理主要强调组织为应对主体，关注在组织如何采取相应的管理措施来应对差错(Katz-Navon et al., 2009; van Dyck et al., 2005; 尹奎 等, 2016)，而对于如何发现差错缺少细致的探讨。考虑到差错诊断在差错管理中的基础性地位(Ramanujam & Goodman, 2003)，探究如何发现差错具有重要意义。

常见的差错诊断方式包括外部监督和个体主动汇报(张凯丽 等，2021)。外部监督主要体现在系统报错和他人监督(Hofmann & Frese, 2011; Sellen, 1994)。系统报错具有准确性，但其常依赖阈值的出现，即已经出现偏离才会进行报错，而且一般组织中并未针对大部分工作流程设定阈值，导致一些同样存在潜在风险的差错难以被发现。他人监督的方式常会因他人缺乏对所监督岗位工作目标、工作内容以及工作技能的详细了解，也很难发现差错(Zhao & Olivera, 2006)；同时，即便他人发现了差错，由于他人常怀有“事不关己高高挂起”的心态，也可能不会揭露差错。因此，个体主动汇报差错显得尤为重要。

然而，个体主动汇报差错面临诸多挑战。从人性的自我服务偏见来看(Higgins, 1997)，人都希望得到积极的、对自我有利的结果，避免那些对自我不利甚至是痛苦的结果。揭露自己的差错可能会导致对自我不利的结果，比如损害积极的自

收稿日期：2020-06-30
* 国家自然科学基金(71902061，71802019，72072116)；教育部人文社会科学研究青年项目(18YJC630230)。
通信作者：尹奎, Email: bluesky7198@163.com
[1] http://tv.cntv.cn/video/C10354/e2a62dc274ee410bc99622bc40362059
[2] http://tv.cntv.cn/video/VSET100156269129/9741d7edc5f144f99843d2fcb51e9879
[3] http://www.gov.cn/gzdt/2011-12/29/content_2032986.htm

我形象(Bolino et al., 2016)。在组织中，当员工向上级揭露工作差错时，还可能带来诸多潜在损失，如承担物质损失(Zhao & Olivera, 2006)。由此来看，员工主动汇报差错存在诸多障碍(Tavris & Aronson, 2007)。考虑到员工差错汇报的重要性，探究在何种情况下员工会主动汇报差错具有重要意义。基于此，本研究拟结合秘密分享框架，分析影响员工差错汇报的多重因素，并进一步探究上述因素对员工差错汇报行为影响的过程机制和边界条件。

1 问题提出

1.1 差错内涵及类型划分

目前对于差错的研究主要聚焦在行动差错。行动差错是指“个体非蓄意偏离目标的行为，且这种行为具有可避免性” (p. 3, Hofmann & Frese, 2011)。它包含三个特点：个体非蓄意性、潜在可避免性、对特定目标的偏离(Lei et al., 2016; Zhao & Olivera, 2006)。鉴于学者大多直接用差错来表征行动差错的概念，本研究中的差错即指行动差错。

基于上述定义，学者对差错进行了分类。最常见的是由 Reason (1990)提出的分类：基于技能的差错(skill-based error)、基于规则的差错(rule-based error)和基于知识/智力的差错(knowledge-based error); 上述对差错类型的划分还体现了对差错致因的分析，即差错究竟是由何种因素导致。后期，Hofmann 和 Frese (2011)提出基于工作流程的差错类型划分，认为一般工作可分为计划(目标确立并制定方法)、筹备(分析和准备工作)和执行(采取行动实施任务阶段)三个阶段；由此差错可划分为计划差错、筹备差错和执行差错。该分类将差错与一般工作步骤结合，由此也可以具体分析出差错所发生的环节，实现对差错致因的分析。不同于上述视角，学者根据差错的一般性特点进行分类，如 Morimoto 等(2004)使用差错严重性(severity)来描述不同类型差错；Ramanujam 和 Goodman (2003)使用差错可见性(visibility)来描述不同类型差错。上述差错严重性体现了差错是否会带来严重后果，而差错可见性描述了差错是否易被他人发现；二者均描述了所犯差错的一般性特点，而非将差错与具体的工作类型、工作特点或工作流程相结合。这种基于差错特点的差错类型划分为探究员工工作中的差错提供了一般性的工具(Gronewold et al., 2013)。考虑到本研究试图采用一般性视角分析员工工作中的差错，由此该研究直接采用差错严重性和差错可见性两个特点来划分员工所犯差错的不同类型。

1.2 差错应对策略

由差错定义可知，差错是一种偏差行为，会导致目标难以实现(Reason, 1990); 在改正差错的过程中，组织需投入额外的资源，造成资源的损耗(Frese & Keith, 2015; Zhao, 2011)。基于此，实践者和研究者提出差错防范策略(error prevention)。该策略将差错视为完全消极；由此组织应对差错零容忍并严厉打击犯错行为(杜鹏程 等, 2017)。然而，考虑到人类认知的局限性以及外部环境的多变性，差错很难被完全杜绝(Goodman & Ramanujam, 2012; van Dyck et al., 2010)。相反，过度的防范反而可能使员工产生对差错的恐惧，导致更多差错的出现(尹奎 等, 2016)。

不同于差错防范策略，差错管理策略认为差错本身虽是消极的，但正确的应对方式可以实现差错的积极意义(Frese & Keith, 2015)，如通过公开的差错交流可以促进对制度和流程的反思，实现工作的改进(尹奎 等，2016; 尹奎 等，2018; Keith & Frese, 2008)。这种对差错态度的转变具有重要意义，使得差错不再被看作是工作中完全消极的行为，而是具有利用和发掘价值(Chillarege et al., 2003; Heimbeck et al., 2003; van Dyck et al., 2005)。然而，目前差错管理的研究更多强调组织的主体作用，缺乏对员工作为犯错主体作用的探讨(e.g., Frese & Keith, 2015; Hofmann & Frese, 2011; Putz et al., 2013)。由此，该研究聚焦在员工在差错应对中的主体作用。

1.3 个体差错汇报在差错诊断中的重要性

如前所述，外部诊断和个体自我汇报被认为是差错诊断中的两种主要途径。然而外部诊断方式因其内在局限导致差错难以被及时发现，个体主动地汇报差错更为重要。差错汇报是指员工主动与上级沟通工作中的差错(Edmondson, 2004; Naveh & Katz-Navon, 2014; Pfeiffer et al., 2010)。Zhao 和 Olivera (2006; p. 1012)认为差错汇报是“个体将自己所犯差错与上级通过口头或正式汇报系统进行沟通”。考虑到正式的汇报系统常依附在组织管理体系下(谢阳群 等, 2015)，与组织的管理制度设计相关，难以体现个体的主动性，因此，本研究关注在个体主动的差错汇报行为。

1.4　差错汇报研究现状

目前关于差错汇报的文献相对较少(张凯丽 等, 2021), 对其前因的探究更是相对匮乏。在少数理论研究中, Zhao 和 Olivera (2006)提出个体差错汇报是利弊权衡(cost-benefit evaluation)下的决定, 并列举了可能的利(如更正差错、从差错中学习)和弊(如损害自我形象、承担额外责任); 谢阳群等(2015)从组织层面分析了组织差错管理文化对员工差错汇报的影响。在少数实证研究中, 李忆等(2015)发现当员工认为差错汇报会给自己带来损失时会降低汇报意向, 而当其认为差错汇报会给自己带来收益时会提高汇报意向, 然而该研究并没有具体分析损失和收益的内容。张凯丽和唐宁玉(2016)发现领导容错和员工学习目标导向会促进其差错汇报行为, 但该研究并没有揭露其中的过程机制。张凯丽等(2016)发现员工高自我效能感会促进其差错汇报行为, 但该研究同样也没有揭露其中的过程机制, 也缺乏对员工犯错的捕捉。

整体来看, 目前对差错汇报的研究, 尤其是对其前因的探究依然相对匮乏。理论综述类的研究虽然有助于形成对差错汇报影响因素的系统把握, 但由于缺乏实证研究的支持, 导致对组织中差错汇报的实际情况缺乏了解。在为数不多的实证研究中, 研究主要围绕在影响个体差错汇报中的一个或两个变量的作用, 缺乏对影响因素系统性的把握。此外, 上述研究中还缺乏对个体所犯差错的不同类型以及影响个体差错汇报过程机制的探讨, 导致对员工主动汇报差错的理解停留在表面, 难以了解个体差错汇报的心理过程。因此, 对差错汇报多重影响因素以及心理机制的探究具有重要意义。

1.5　研究问题提出

首先, 对个体差错汇报行为缺乏关注。目前大多针对差错的研究主要强调差错管理和从差错中学习(Hofmann & Frese, 2011; Keith & Frese, 2008; Zhao, 2011), 忽略了对差错诊断这一关键步骤的探究。在差错诊断中, 虽然外部监督可以作为途径之一, 但外部监督的局限性使其难以诊断出组织中的大部分差错, 因此个体主动汇报差错成为关键(Zhao & Olivera, 2006)。本研究聚焦在组织中员工的差错汇报行为, 并提出第一个问题, 即组织中员工主动汇报差错的频率如何?

其次, 犯错是个体差错汇报的前提, 而犯具有不同特点的差错更会直接影响个体不同的应对方式。目前实证研究中尚未探究员工犯错对其差错汇报的影响, 更缺乏对所犯差错不同特点如何影响差错汇报的探讨(剧晓红, 2016; 李忆 等, 2015; 张凯丽, 唐宁玉, 2016; 张凯丽 等, 2016)。由此, 捕捉到员工犯错, 尤其是员工所犯不同特点差错对差错汇报的影响具有重要意义。基于此, 提出第二个研究问题, 即员工所犯差错的不同特点如何具体影响其差错汇报行为?

再次, 对差错汇报影响因素的过程机制缺乏了解。对差错汇报影响因素的有限了解导致对其作用过程缺乏进一步分析(张凯丽, 唐宁玉, 2016; 张凯丽 等, 2016)。犯错后的个体常倾向于隐藏自己的差错(Tavris & Aronson, 2007), 能够推动其主动进行差错汇报常包含复杂的心理过程(Zhao & Olivera, 2006), 因此有必要探究其中的过程机制。由此, 提出第三个研究问题, 即个体在犯错后是通过何种心理过程影响其最终的差错汇报行为?

最后, 对影响个体差错汇报的边界条件缺乏分析。一般来说, 员工在犯错后会产生不同感知, 这些不同感知会影响其汇报行为选择。然而目前关于差错汇报的研究主要关注在一个或两个变量的影响, 缺乏对多个因素的系统整合, 更缺乏对这些因素如何影响个体犯错后感知的讨论(剧晓红, 2016; 张凯丽 等, 2016)。考虑到组织内系统的复杂性, 探究多重因素的影响很有必要。由此, 提出第四个研究问题, 即影响个体犯错后不同感知的因素有哪些? 这些因素又是如何具体发生作用的?

2　研究构想

本课题将探究个体差错汇报行为的前因、过程机制以及边界条件。在具体的模型构建中, 研究以秘密分享框架为参考, 将个体差错视作个体在组织中的秘密, 将差错汇报类比个体的秘密分享行为。结合秘密分享的研究框架, 构建本研究的理论模型。

2.1　理论基础

2.1.1　差错汇报作为员工秘密分享

秘密被定义为与个体相关的、不被社会大众所接受的、个体不愿与他人分享的、尝试掩盖的信息(Kelly & McKillop, 1996; Kelly & Yip, 2006; Larson, 1994; Larson & Chastain, 1990)。常见的个体秘密有性取向、残疾、重大疾病等(Kelly, 1999;

Kelly & Yip, 2006)。个体往往担心在分享秘密后会带来他人的消极评价，甚至是排挤自己。为此，个体倾向于掩盖秘密(Caughlin et al., 2009)；而在掩盖秘密时，个体会产生较高的压力和负担感，更甚者还会出现抑郁(Kelly & Yip, 2006)。差错是个体出现的对目标偏离的行为，也是个体倾向于掩盖的消极信息；在掩盖差错中个体同样会产生压力和负担感(Zhao & Olivera, 2006)。因此，差错可以视为个体组织中的秘密；差错汇报则可以视为个体组织中的秘密分享行为。基于上述，研究借鉴秘密分享框架来构建差错汇报的理论模型。

2.1.2 秘密分享研究框架

在探究个体秘密分享行为时，研究者首先会询问个体所保留秘密的特征。具体来看，Kelly (1999)发现当秘密重要程度高时，持有秘密的个体会担心保留秘密对双方关系造成不利影响，从而采取秘密分享行为；Vrij 等(2002)提出秘密的重要程度与秘密分享行为有直接关系，即当秘密可能带来严重影响时，个体更可能采取秘密分享行为。此外，Pachankis (2007)还提出当秘密容易被发现时，个体更会去分享秘密；该研究体现了秘密可见性对秘密分享行为的影响。综合上述，秘密重要性和秘密可见性会作为秘密的主要特点对个体秘密分享行为产生直接影响。

相关研究表明，如果秘密本身包含消极信息，保留秘密会导致个体反刍(Chaudoir & Fisher, 2010; Jones & King, 2014; Lane & Wegner, 1995)。此外，在保留秘密过程中，个体还需要经常监控自己的行为，防止不经意间透露自己的秘密，因此会给个体带来焦虑感(e.g., Chaudoir & Fisher, 2010; Lehmiller, 2009)。上述认知和情绪压力被认为是推动个体采取秘密分享行为的主要机制(Gibson, 2018)。

此外，个体差异、与分享对象的关系、以及情境因素会作为边界条件影响个体在保留秘密时的感知。首先，个体差异会影响保留秘密时的焦虑感。如 Vrij 等(2003)提到具有回避和焦虑型依恋人格的个体不会因为保留秘密而产生焦虑感；而具有安全依恋人格的人会因担心秘密给双方关系的危害更会产生焦虑感，从而推动秘密分享行为。其次，与分享对象之间的关系也会影响个体保留秘密时的感知。如研究提到当双方存在亲密和信任关系时，个体会担心保留秘密造成对双方关系的伤害，从而产生压力感，并推动其采取秘密分享行为(Afifi & Olson, 2005; Afifi & Steuber, 2010; Collins & Miller, 1994)。最后，外部宏观环境也会影响个体秘密保留时的感知。如 Jones 和 King (2014)提到，当组织提供了较多的支持时，个体会产生被信任感，认为有必要分享自我的秘密，并最终促进其秘密分享行为。图 1 总结了秘密分享的研究框架。该框架为构建差错汇报理论模型提供了重要参考。

2.2 模型构建

2.2.1 差错特点对员工情绪和认知的影响

差错严重性描述了差错可能带来的影响。高差错严重性说明所犯差错可能会带来严重后果(Morimoto et al., 2004)。比如当所犯差错发生在手术操作中时，其可能会带来严重影响，而当差错发生在打错字时，其严重性可能较低。差错严重性会对员工犯错后的情绪和认知产生影响。

结合秘密分享框架，研究首先分析了个体犯错对其焦虑感(anxiety)和反刍(rumination)的影响。焦虑感是个体在压力下的应激反应，表现为紧张和难以放松(Cheng & McCarthy, 2018)。一般而言，焦虑感由情境激发，即在遇到压力情境时，个体会产生较高的焦虑感(McCarthy et al., 2016; Motowidlo et al., 1986)。反刍表现在个体会持续回忆某件事情；一般来说，当个体越希望忘掉某件

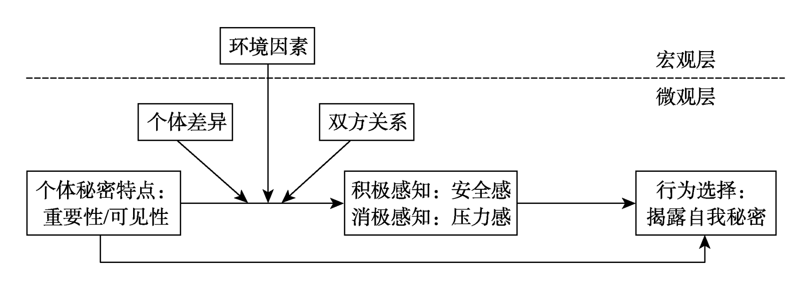


图 1 秘密分享研究框架

不愉快的经历, 其留存时间可能越久(Aldao et al., 2010; Rosen & Hochwarter, 2014)。此外, 在差错汇报的研究中, 学者还强调了犯错之后个体是否感知到自我的责任会影响其汇报行为(Lei et al., 2016; Zhao & Olivera, 2006)。鉴于此, 本研究还进一步探究了汇报责任感(felt obligation to report)的影响。责任感知(felt obligation)是指个体对自己是否应该关心组织利益、帮助组织实现目标的评估(Eisenberger et al., 2001; Liang et al., 2012)。在本研究中, 汇报责任感被定义为个体对自己是否应该采取汇报行为的评估; 当这种责任感越高时, 个体认为自己越应该汇报差错。

(1)在高差错严重性下, 员工更会产生焦虑感。首先, 有严重影响的差错可能会带来严重后果, 员工会担心这种差错给组织造成严重影响而产生焦虑感; 其次, 严重影响的差错导致个体在工作中需要时时留意, 防止在日常工作与他人的交流中不经意间泄露自己的差错, 由此带来个体的焦虑感(Kelly, 1999; Kelly et al., 1996; Kelly et al., 2001)。(2)具有高严重性的差错使得员工反复回忆自己的差错, 并设想其多种可能的后果(Homsma et al., 2009), 由此导致个体的反刍上升; 具有严重影响的差错还可能使员工回忆自己犯错的场景, 并希望更改自己当时的行为来改变犯错这一结果, 导致反刍上升。(3)具有高严重性的差错会使员工担心对其个人、团队或组织绩效带来损害而产生汇报责任感; 同时, 这种高严重影响的差错使得员工认为其在汇报后可以帮助团队或组织学习, 因此其也会产生高汇报责任感。基于此, 提出:

假设 1a:差错严重性与焦虑感存在正向关系。

假设 1b: 差错严重性与反刍存在正向关系。

假设 1c: 差错严重性与汇报责任感存在正向关系。

差错可见性描述了差错易被同事发现的程度(Zhao & Olivera, 2006)。(1)在高差错可见性下, 员工的焦虑感会更强, 主要是因为高可见性的差错会带来掩盖上的困难, 因此员工会担心差错被他人发现(Pachankis, 2007; Quinn & Chaudoir, 2009)。(2)高可见性的差错还会带来较高的反刍, 主要是因为员工会频繁地设想差错被他人发现的情境以及在他人发现差错后自己如何应对(Quinn & Chaudoir, 2009); 高可见性的差错还会使得员工频繁回忆自己的犯错场景, 后悔自己当初的行为, 这也导致反刍上升。(3)高差错可见性还会提升员工的汇报责任感。在高可见性下, 即便自己不汇报, 他人也可能很容易发现自己的差错; 在此情况下, 与其等待他人发现, 不如自我主动地采取汇报行为。不同于差错严重性对汇报责任感的影响, 在高可见性下, 个体的差错汇报责任感是“被动”提升, 是为了预防他人发现后产生消极评价而采取的主动出击策略。基于上述, 提出假设:

假设 2a: 差错可见性与焦虑感存在正向关系。

假设 2b: 差错可见性与反刍存在正向关系。

假设 2c: 差错可见性与汇报责任感存在正向关系。

2.2.2　个体情绪和认知作为差错特点与差错汇报的过程机制

在秘密分享框架下, 个体在保留秘密中所产生的情绪和认知压力会导致个体采取秘密分享行为(e.g., Kelly, 1999; Larson, 1994; Uysal et al., 2012)。同理, 员工在犯错后的消极感知也会促使员工采取措施来降低这种消极经历。事实上, 以往研究也发现当员工存在焦虑感或认知压力时, 其会采取应对措施来消除这种消极经历的源头(Liu et al., 2017; Song et al., 2018)。由此, 在面对由犯错所带来的焦虑感和反刍时, 员工会为了降低这种消极经历而主动采取差错汇报行为。而汇报责任感捕捉了员工对是否应该汇报差错的评价; 当员工在犯错后产生较高的汇报责任感时, 其也会采取差错汇报行为(Ajzen, 1991; Liang et al., 2012)。由此, 提出:

假设 3a-b: 焦虑感中介(a)差错严重性和差错汇报(b)差错可见性与差错汇报的正向关系。

假设 3c-d: 反刍中介(c)差错严重性和差错汇报(d)差错可见性与差错汇报的正向关系。

假设 3e-f: 汇报责任感中介(e)差错严重性和差错汇报(f)差错可见性与差错汇报的正向关系。

2.2.3　个体特征−责任心的边界效应

秘密分享框架下, 个体差异会影响个体在保有秘密时的状态, 从而影响其是否采取秘密分享行为(Cameron et al., 2009; Vrij et al., 2003)。基于此, 研究分析了个体差异对个体差错特点与焦虑感、反刍和汇报责任感的影响。结合以往差错研究的相关文献, 差错汇报实际体现了个体诚实和担责行为(张凯丽, 唐宁玉, 2016; Edmondson, 2004; Keith & Frese, 2008); 而个体责任心体现了个体

的担责特质, 因此本研究重点关注责任心的影响。

责任心是大五人格中的重要维度, 也被广泛用来体现个体的差异性(Barrick & Mount, 1991; Costa & McCrae, 1992)。有责任心的个体在工作中表现出认真、严谨、可靠、努力、有条理以及有目标性的特性(Barrick & Mount, 1991; LePine & van Dyne, 2001; O'Connor & Paunonen, 2007)。具有高责任心的员工会主动承担工作责任, 并尽力追求高标准完成工作(Barrick & Mount, 1991; Taylor et al., 2012)。因此, (1)高责任心的员工要求自己实现工作目标, 并能够超越工作目标达到更高的绩效; 而具有严重影响性的差错会危害其目标的达成, 从而导致其焦虑感上升。(2)在差错具有高严重性时, 高责任心的员工会频繁地考虑如何解决问题(Costa & McCrae, 1992; Taylor et al., 2012), 并会频繁设想这些差错可能带来对团队和组织绩效的影响, 导致反刍上升。(3)高差错严重性下, 高责任心的员工更会担心差错给他人和组织所带来的绩效影响, 因此更会产生汇报责任感(Costa & McCrae, 1992; LePine & van Dyne, 2001); 同时, 高责任心的员工还会考虑这些高严重性的差错对团队和组织学习的意义, 因此也会产生较高的汇报责任感。因此, 提出假设:

假设 4a: 员工责任心调节差错严重性与焦虑感之间的正向关系, 具体来说, 当员工具有高责任心时, 这种正向关系被加强。

假设 4b: 员工责任心调节差错严重性与反刍之间的正向关系, 具体来说, 当员工具有高责任心时, 这种正向关系被加强。

假设 4c: 员工责任心调节差错严重性与汇报责任感之间的正向关系, 具体来说, 当员工具有高责任心时, 这种正向关系被加强。

个体责任心还会影响差错可见性与个体犯错后情绪与认知的关系。(1)在差错具有高可见性时, 个体所犯的差错很容易被他人观察到; 这给维护高责任心员工工作完美和高标准的形象带来挑战, 由此带来较高的焦虑感(Bolino et al., 2016; Festinger, 1957; Taylor et al., 2012; Tavris & Aronson, 2007)。(2)在差错具有高可见性时, 高责任心的员工会频繁考虑他人发现差错后如何对自己评价, 这会导致其产生较高的反刍。(3)高差错可见性下, 对于高责任心的员工来说, 其会认为与其等待他人发现和揭露自我差错对自我积极形象造成影响, 不如自己主动进行差错的汇报, 这还能维护自己工作中高责任心和高标准的形象(Festinger, 1957)。基于此, 提出假设:

假设 5a: 员工责任心调节差错可见性与焦虑感之间的正向关系, 具体来说, 当员工具有高责任心时, 这种正向关系被加强。

假设 5b: 员工责任心调节差错可见性与反刍之间的正向关系, 具体来说, 当员工具有高责任心时, 这种正向关系被加强。

假设 5c: 员工责任心调节差错可见性与汇报责任感之间的正向关系, 具体来说, 当员工具有高责任心时, 这种正向关系被加强。

2.2.4 领导方式-领导容错性的边界效应

在秘密分享中, 当个体感知到分享对象与自己的关系亲密时, 个体会因为保留秘密而产生羞愧感, 由此会采取秘密分享行为(Afifi & Steuber, 2009; Kelly & McKillop, 1996)。此外, 当个体感知到对方不会因为自己的秘密而对自己采取歧视、排挤行为时, 更会与对方分享秘密 (Kelly, 1999; Vrij et al., 2002, 2003)。考虑到员工差错汇报的对象为上级, 因此本研究关注在领导行为对员工的影响。结合现有差错汇报的相关研究 (张凯丽, 唐宁玉, 2016; 张凯丽 等, 2016; Zhao, 2011), 本研究关注在领导容错性的影响。

领导容错性反映了领导对差错以及员工犯错的态度(Zhao, 2011); 高领导容错性体现了领导对差错持有开放接受的态度, 能够体谅和理解员工犯错行为, 而低领导容错性则体现了领导对差错的零容忍, 并会严厉打击员工犯错行为(唐宁玉, 张凯丽, 2015; 张凯丽 等, 2016; Tang et al., 2015)。(1)当差错具有高严重性且在高领导容错性下, 员工会认为领导能够接受差错, 即便其所犯差错具有一定的严重性, 领导也会提供帮助, 而非一味地责备、打击和排斥, 由此员工犯错后的焦虑感和反刍均会降低。(2)当领导表现出高容错性时, 员工会认为得到了领导的信任和支持(张凯丽, 唐宁玉, 2016; Zhao, 2011); 在此情况下, 员工会对领导有较高的承诺(Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005), 也更会认为自己有责任和义务去汇报自己所犯的具有严重影响的差错, 从而防止对领导绩效产生影响。因此, 提出假设:

假设 6a: 领导容错性调节差错严重性与焦虑感之间的正向关系, 具体来说, 当领导具有高容

错性时, 这种正向关系被削弱。

假设 6b：领导容错性调节差错严重性与反刍之间的正向关系, 具体来说, 当领导具有高容错性时, 这种正向关系被削弱。

假设 6c：领导容错性调节差错严重性与汇报责任感之间的正向关系, 具体来说, 当领导具有高容错性时, 这种正向关系被加强。

领导容错性还会影响差错可见性与个体犯错后情绪与认知的关系。(1)当所犯差错具有高可见性, 且领导有较高的容错性时, 员工认为领导能够接纳和理解差错, 因此, 即便差错被领导发现也不一定会带来领导的排斥和消极评价, 其因此而产生的焦虑感和反刍会被削弱。(2)当领导表现出高的容错性时, 员工会认为得到了领导的信任和支持, 与领导产生积极的交换关系(Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005), 因此其会认为自己更有责任去汇报高可见性的差错, 从而还能防止让同事揭露自己差错所带来的对与领导关系的伤害(Greene, 1975; Griffith & Hebl, 2002)。因此, 在高领导容错性下, 差错可见性与汇报责任感的关系会被强化。综上, 提出假设：

假设 7a：领导容错性调节差错可见性与焦虑感之间的正向关系, 具体来说, 当领导具有高容错性时, 这种正向关系被削弱。

假设 7b：领导容错性调节差错可见性与反刍之间的正向关系, 具体来说, 当领导具有高容错性时, 这种正向关系被削弱。

假设 7c：领导容错性调节差错可见性与汇报责任感之间的正向关系, 具体来说, 当领导具有高容错性时, 这种正向关系被加强。

2.2.5　团队氛围−团队心理安全的边界效应

外部环境会影响员工的秘密分享行为。如当同事对个体的秘密不会做过多评价或者当组织对员工的秘密持有尊重和理解的态度时, 员工更愿意分享秘密(Griffith & Hebl, 2002; Jones & King, 2014)。在差错汇报中, 组织情境也会产生重要的影响。在当前组织中, 个体常以团队的方式工作(Chen & Kanfer, 2006; Katz-Navon et al., 2005), 因此研究关注团队对个体差错汇报的影响。考虑到在差错管理的研究中, 团队心理安全被广泛研究(Edmondson, 1999; Hofmann & Mark, 2006; Hofmann & Stetzer, 1998), 由此, 本研究关注在团队心理安全的影响。

团队心理安全(team psychological safety)是指团队成员不会因为他人有偏差的行为就拒绝或惩罚他人, 即在团队中任何有风险的行为都得到保障, 同事之间表现出支持和理解(Edmondson, 1999; Hofmann & Mark, 2006)。当团队成员普遍存在高心理安全感时, 高团队心理安全形成(Naveh et al., 2015)。(1)在差错具有高严重性、且团队具有高心理安全时, 个体不会因为其所犯的严重差错而产生较高的焦虑感和反刍, 主要因为个体认为即便所犯差错有较高严重性, 团队成员也会对其差错持有接受态度, 不会因其差错而排挤他/她(Edmondson, 1999); (2)当团队具有较高的心理安全时, 个体感觉到自己是团队的一份子(Farmer et al., 2015)。在所犯差错具有高严重性时, 个体会担心自己的差错对团队绩效带来消极影响(Herman et al., 2008); 此外, 个体还会认为分享有严重影响的差错会对团队学习具有重要意义, 因此其差错汇报的责任感也会上升。基于上述, 提出假设：

假设 8a：团队心理安全调节差错严重性与焦虑感之间的正向关系, 具体来说, 当团队具有高心理安全时, 这种正向关系被削弱。

假设 8b：团队心理安全调节差错严重性与反刍之间的正向关系, 具体来说, 当团队具有高心理安全时, 这种正向关系被削弱。

假设 8c：团队心理安全调节差错严重性与汇报责任感之间的正向关系, 具体来说, 当团队具有高心理安全时, 这种正向关系被加强。

团队心理安全还会影响差错可见性与个体犯错后情绪与认知的关系。(1)在所犯差错具有高可见性时, 且团队具有较高的心理安全时, 个体认为同事能够接纳和理解自己所犯的差错, 也不会过度担心同事发现差错后对自己的责备和排斥(Edmondson, 1999; Hofmann & Mark, 2006); 由此差错可见性与个体焦虑感和反刍的关系会被削弱。(2)当团队有较高的心理安全时, 员工会认为得到了同事的信任和支持, 在此情况下, 其与同事产生积极的交换关系(Banks et al., 2014; Tse & Dasborough, 2008), 并对团队有较高的承诺(Farmer et al., 2015)。因此其会认为在犯错后, 尤其在差错非常容易被观察到时, 自己更有责任去汇报差错, 从而还能防止差错被同事发现而非自己主动汇报所带来的关系伤害。综合上述, 提出：

假设 9a：团队心理安全调节差错可见性与焦

虑感之间的正向关系，具体来说，当团队具有高心理安全时，这种正向关系被削弱。

假设 9b：团队心理安全调节差错可见性与反刍之间的正向关系，具体来说，当团队具有高心理安全时，这种正向关系被削弱。

假设 9c：团队心理安全调节差错可见性与汇报责任感之间的正向关系，具体来说，当团队具有高心理安全时，这种正向关系被加强。

3 研究设计

本研究将用到访谈法、问卷调研法以及实验设计法，主要的设计包括了问卷中的多时间点、上下级匹配以及长时期追踪设计；实验设计中包含了 2×2 的设计方法(表 1 所示)。具体如下：

访谈法将通过对多行业、多工种的一线员工和直接领导的访谈了解员工在工作中所犯差错的特点、员工差错汇报的频率以及影响员工差错汇报的因素。通过访谈，还将了解哪些行业以及哪些工种更易出现差错，由此为后续的问卷调研法和实验设计提供样本来源参考。

问卷调研法将分成两个细化研究。(1)多时间点以及上下级配对的研究方法。在本研究的研究设计中，将通过团队的方式进行问卷发放，并保证团队中有超过 60%的成员参与调研，同时团队领导必须参与调研。在阶段一，研究将收集员工所犯差错特点、个体责任心、领导容错性以及团队心理安全；在阶段二(1 个月后)收集员工的情绪和认知状态、差错汇报行为，并在本阶段收集领导对下属的差错汇报行为评价，从而可以进行上下级评价的对比分析。为了保证数据结果的可靠性，研究团队将包含 100 个以上，每个团队成员按照超过 60%的人数比例(最低的团队人数需超过 3 人)。(2)长时期追踪研究设计。因研究中涉及到了员工在犯错之后的情绪和认知状态，而这种情绪和认知状态常常在犯错之后会得到体现，因此为了更好地捕捉这种状态，研究采用长时期追踪法，在连续 10 个工作日内，让员工汇报自己当日是否有差错，描述差错特点，并评估自己的情绪和认知状态以及差错汇报行为。在此研究中，在 10 个工作日开始之前，员工需要完成预先调研，即需要评估自己的责任心、领导容错性以及团队心理安全，从而可以进一步验证本研究的多层次模型。在本研究中需要保证 100 个员工连续 10 个工作日的调研，在每天的调研完成后由研究助手进行数据的核对。

实验将采用 2×2 的方法。在实验设计中，操纵具有不同特点的差错，分别就高低差错可见性、高低差错严重性进行分组，探究不同差错特点下个体的情绪和认知状态，并探究其对个体最终差错汇报行为的影响。此研究中需要保证每个

表 1 研究设计说明

研究方法及目的	样本要求	核心变量
访谈：差错特点、差错汇报频率以及影响因素	一线员工及直接领导，涵盖多个行业、多个工种	差错严重性 差错可见性 差错汇报 差错汇报影响因素
问卷调研：探究假设模型内部关系	两个独立样本： 样本 1 多时间点上下级配对设计，采用团队方式收集，每个团队 60%的参与率，包含 100 个团队。 样本 2 长时期追踪，连续 10 个工作日参与调研，保证有 100 个员工参与问卷。正式调研前需要完成预先调研。	差错严重性 差错可见性 个体责任心 领导容错性 团队心理安全 焦虑感 反刍 汇报责任感 差错汇报
实验设计：探究假设模型内部关系	2×2 设计，每组 30 人，保证 120 人的参与	操纵差错严重性和可见性 差错汇报 焦虑感 反刍 汇报责任感

分组中有 30 个个体, 总体保证有 120 个有效数据。

4　理论构建与创新

4.1　理论建构

本研究旨在形成对员工在什么情况下会主动汇报差错的了解, 并通过探究其中的作用机制和边界条件了解推动员工差错汇报的因素。具体而言, 结合秘密分享框架, 研究首先分析了所犯不同特点的差错如何影响个体犯错后的感知, 并进而推动其差错汇报行为。同时, 研究考察了个体差异作为重要的边界条件如何影响个体在犯不同特点差错后的不同感知。此外, 结合组织情境, 研究还进一步分析了领导方式以及团队氛围作为情境因素对差错特点与个体感知之间关系的影响。图 2 展现了本研究的理论模型。

在理论构建上, (1)强调了员工所犯差错的不同特点会影响其犯错后的感知, 并进而影响差错汇报行为。在以往差错汇报的研究中, 虽然有研究分析了影响员工差错汇报的因素(剧晓红, 2016; 张凯丽 等, 2016), 但其忽略了员工所犯差错的不同特点, 更缺乏对不同特点差错如何影响员工汇报行为的探讨。因此, 通过采用差错严重性和差错可见性的一般性差错特点描述, 该研究深化了对组织中员工犯错以及不同特点差错对员工感知与行为影响的了解。

(2)考查了影响员工差错汇报的过程机制。结合秘密分享框架, 该研究分析了个体在犯错后的情绪和认知状态, 从而分析其差错汇报行为选择。从情绪方面来说, 当个体的差错具有高严重性和可见性时, 其会因担心差错可能的影响以及是否被他人发现而产生焦虑感; 从认知方面来说, 当所犯差错具有高严重性和可见性时, 个体会频繁回忆其差错, 导致反刍提高。上述消极经历会促使个体采取汇报行为。除上述消极状态, 该研究还进一步分析了汇报责任感的作用, 提出当差错具有高严重性和可见性时, 其更可能会感到汇报责任感; 这种汇报责任感会积极推动员工采取汇报行为。由此, 研究揭示了个体所犯差错特点对差错汇报影响的不同过程机制。

(3)探究了员工差错汇报的多层次影响因素。犯错后的个体会产生不同的情绪和认知状态, 这不仅受到差错特点的影响, 还会受到外部多种因素的影响。基于秘密分享框架并整合差错研究文献, 研究提到个体特质−个体责任心、汇报对方特质−领导容错性、以及环境因素−团队心理安全感会作为重要的边界条件发生作用(Hofmann & Frese, 2011; Keith & Frese, 2008)。研究认为高责任心的个体更会承担工作责任, 也因此在犯错后更会产生焦虑、反刍和汇报责任感; 而高领导容错性和高团队心理安全会使得员工认为汇报差错能够得到理解和支持, 在降低员工焦虑感和反刍的同时, 提高其汇报责任感, 从而推动其差错汇报行为。

4.2　理论创新

本研究的理论创新主要体现在以下方面:

第一, 丰富了差错研究的文献, 并提供了新的理论视角。目前对差错的研究中, 较多的文献关注在差错管理、从差错中学习、容错等(Edmondson, 2004; Keith & Frese, 2015), 但是作为核心和关键步骤的差错诊断却很少被探究。该研究从差错诊断出发, 关注个体在差错诊断中的主体作用。此外, 通过与秘密分享研究的对比, 研究将差错视作组织中个体的秘密, 将差错汇报视为个体的秘密分享行为, 由此为差错的研究提供了新的视角。

第二, 丰富了差错汇报文献, 并为研究员工

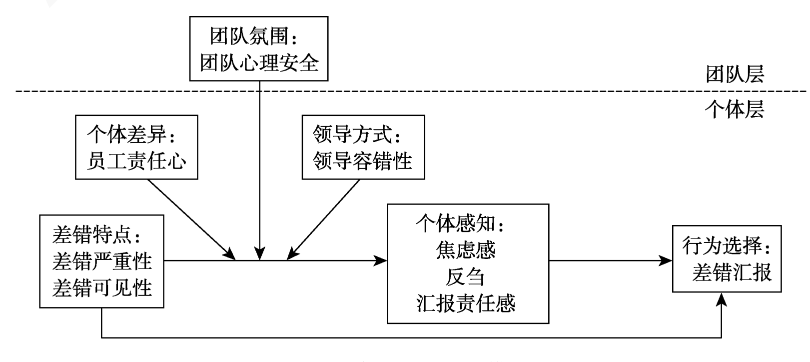


图 2　本研究的理论模型

犯错提供了新的思路。在研究差错汇报中，需要首先捕捉到员工犯错才能探究犯错后是否采取了差错汇报行为，但如何捕捉个体犯错具有一定难度，尤其在特定时间段内，个体可能没有犯错，这也导致员工在特定时间内不存在差错汇报行为。基于此，研究采取了一般性的差错特点描述，通过个体回忆其整体在工作中所犯差错的特点来捕捉其工作中的差错，从而可以探究其是否存在差错汇报行为。

第三，丰富了个体犯错后进行差错汇报的心理过程机制。以往虽然有研究影响个体差错汇报的因素，但较少的研究关注其中的心理过程。结合秘密分享研究，本研究认为保留差错，尤其是具有严重影响和高可见性的差错会给个体带来情绪和认知压力，同时犯错还会挑战个体的责任感，由此推动其采取汇报行为。上述不同的过程机制实际揭示了犯错后个体的两类状态：犯错后的情绪和认知压力是消极状态，个体会为了降低这类消极状态会采取汇报行为；而汇报责任感体现了个体在犯错后的正面状态，会作为积极力量推动个体的汇报行为。通过融合上述两种不同的过程机制，研究构建了个体在犯错后的不同心理过程对其差错汇报的影响，深化了对犯错后个体内在状态的了解。

第四，构建了影响差错汇报行为的多层次模型。作为一种风险性的行为，个体在汇报差错时会考虑多方面因素，而以往研究对影响因素的探究常从单一视角出发，关注在某个特定因素的影响，忽略了多重因素的作用。结合秘密分享框架，该研究从个体、领导和团队层因素进行分析，探究了上述不同因素如何影响个体在犯错后的不同感知，从而建立了一个相对完整的理论框架。

4.3 研究局限

本研究还存在以下方面的研究局限。

第一，本研究尝试通过采用对差错特点的描述提供差错类型的一般性划分，然而，一般性的特点描述可能忽略了差错的具体内容。如以往的学者通过对工作流程的分析提出了基于技能、基于规则和基于知识的差错(Reason, 1990)，这些不同类型的差错中融合具体的工作内容，对差错致因分析更加深入，也更能通过对差错的分析实现差错的学习和利用。因此，未来研究可以同时结合差错的内容分析和差错一般性特点描述来研究和分析差错，从而实现差错的价值。

第二，本研究强调了员工在发现自我的差错后主动汇报差错，但是在工作中，发现自我的差错也存在一定的难度。正如 Hofmann 和 Frese (2011)所提，有一些差错是基于习惯的差错，这种习惯性的差错很难通过自我诊断的方式来发现。此外，即便个体发现了差错，其也可能会归因到差错是别人所犯的，而非自己所导致，由此也会降低其主动汇报差错的可能(Festinger, 1957; Tavris & Aronson, 2007)。因此，未来研究还需要探究如何帮助个体更及时发现差错，并鼓励其主动承担起自己差错的责任。

第三，本研究在探究影响员工差错汇报的情境因素和过程机制中仅仅选取了其中具有代表性的核心变量，未来研究还可以进一步丰富该研究模型，探究其他可能的变量。比如在领导变量中，本研究仅仅强调了领导容错性的影响，而领导方式，如威权领导或者谦卑领导同样可能会作为重要的领导方式发生影响。此外，本研究在过程机制中重点讨论了两类机制，一类是消极机制(焦虑感和反刍)，一类是正面机制(汇报责任感)，然而上述两种机制的代表性变量也可以更加丰富。比如其中的消极机制也可以表现在愧疚感上。同时，本研究强调了焦虑感和反刍会作为独立的过程机制来影响员工的差错汇报行为，并未进一步探究二者之间的关系。未来研究可以进一步探究犯错后的反刍是否会作为传导机制影响个体的焦虑感，并进而推动差错汇报行为。

最后，本研究关注了影响员工差错汇报的过程机制，提出焦虑感和反刍作为犯错后的消极感知会推动员工采取认错行为。然而，员工在汇报差错后的焦虑感和反刍是否会降低还值得进一步挖掘。正如张凯丽等(2021)所提，焦虑感和反刍还可以作为差错汇报的结果变量进行探究。该研究提出未来研究还有必要进行整合对比，即可通过长时期追踪方法对比员工汇报差错前的焦虑感和反刍以及汇报差错后的焦虑感和反刍，从而为员工是否选择主动汇报差错提供更具说服力的证据。

参考文献

杜鹏程，李敏，王成城. (2017). 差错反感文化对员工双元绩效的影响机制研究. *经济管理, 39*(5), 101–114.

李忆，张小艳，黎浩. (2015). 员工差错报告意愿的影响因

素: 一个整合模型. *经济管理*, *37*(1), 139–149.

剧晓红. (2016). *差错管理文化对个人差错报告影响的实证研究* (硕士学位论文). 安徽大学, 合肥.

唐宁玉, 张凯丽. (2015). 包容性领导研究述评与展望. *管理学报*, *12*(6), 932–938.

谢阳群, 李阳, 王文韬. (2015). 关于组织差错报告的若干探讨. *华东经济管理*, *29*(1), 162–167.

尹奎, 孙健敏, 陈乐妮. (2016). 差错管理氛围研究述评与展望. *外国经济与管理*, *38*(2), 75–87.

尹奎, 徐渊, 宋皓杰, 邢璐. (2018). 科研经历, 差错管理氛围与科研创造力提升. *科研管理*, *39*, 169–176.

张凯丽, 唐宁玉. (2016). 组织中的诚实行为——员工差错承认的前因与结果探究. *南开管理评论*, *19*(6), 36–48.

张凯丽, 唐宁玉, 陈景秋. (2016). 诚实的奖励: 员工自我效能感、差错承认与绩效评估关系探究. *心理科学*, *39*(6), 1448–1453.

张凯丽, 王玉梅, 唐宁玉. (2021). 差错汇报是福是祸？员工差错汇报的多重后效探究. *中国人力资源开发*, *38*(1), 87–100.

Afifi, T. D., & Olson, L. (2005). The chilling effect in families and the pressure to conceal secrets. *Communication Monographs*, *72*(2), 192–216.

Afifi, T., & Steuber, K. (2009). The revelation risk model (RRM): Factors that predict the revelation of secrets and the strategies used to reveal them. *Communication Monographs*, *76*(2), 144–176.

Afifi, T. D., & Steuber, K. (2010). The cycle of concealment model. *Journal of Social and Personal Relationships*, *27*(8), 1019–1034.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *50*(2), 179–211.

Aldao, A., Nolen-Hoeksema, S., & Schweizer, S. (2010). Emotion-regulation strategies across psychopathology: A meta-analytic review. *Clinical Psychology Review*, *30*(2), 217–237.

Banks, G. C., Batchelor, J. H., Seers, A., O'Boyle Jr, E. H., Pollack, J. M., & Gower, K. (2014). What does team-member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(2), 273–295.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, *44*(1), 1–26.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Bolino, M., Long, D., & Turnley, W. (2016). Impression management in organizations: Critical questions, answers, and areas for future research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *3*, 377–406.

Cameron, J. J., Holmes, J. G., & Vorauer, J. D. (2009). When self-disclosure goes awry: Negative consequences of revealing personal failures for lower self-esteem individuals. *Journal of Experimental Social Psychology*, *45*(1), 217–222.

Caughlin, J. P., Scott, A. M., Miller, L. E., & Hefner, V. (2009). Putative secrets: When information is supposedly a secret. *Journal of Social and Personal Relationships*, *26*(5), 713–743.

Chaudoir, S. R., & Fisher, J. D. (2010). The disclosure processes model: Understanding disclosure decision making and postdisclosure outcomes among people living with a concealable stigmatized identity. *Psychological Bulletin*, *136*(2), 236–256.

Chen, G., & Kanfer, R. (2006). Toward a systems theory of motivated behavior in work teams. *Research in Organizational Behavior*, *27*, 223–267.

Cheng, B. H., & McCarthy, J. M. (2018). Understanding the dark and bright sides of anxiety: A theory of workplace anxiety. *Journal of Applied Psychology*, *103*(5), 537–560.

Chillarege, K. A., Nordstrom, C. R., & Williams, K. B. (2003). Learning from our mistakes: Error management training for mature learners. *Journal of Business and Psychology*, *17*(3), 369–385.

Collins, N. L., & Miller, L. C. (1994). Self-disclosure and liking: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, *116*(3), 457–475.

Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, *13*(6), 653–665.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, *31*(6), 874–900.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350–383.

Edmondson, A. C. (2004). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *40*(1), 66–90.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *86*(1), 42–51.

Farmer, S. M., van Dyne, L., & Kamdar, D. (2015). The contextualized self: How team-member exchange leads to coworker identification and helping OCB. *Journal of Applied Psychology*, *100*(2), 583–595.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Frese, M., & Keith, N. (2015). Action errors, error management, and learning in organizations. *Annual Review of Psychology*, *66*, 661–687.

Gibson, K. R. (2018). Can I tell you something? How disruptive self-disclosure changes who “we” are. *Academy of Management Review*, *43*(4), 570–589.

Goodman, P. S., & Ramanujam, R. (2012). The relationship between change across multiple organizational domains and the incidence of latent errors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *48*(3), 410–433.

Goodman, P. S., Ramanujam, R., Carroll, J. S., Edmondson, A. C., Hofmann, D. A., & Sutcliffe, K. M. (2011). Organizational errors: Directions for future research. *Research in Organizational Behavior*, *31*, 151–176.

Greene, C. N. (1975). The reciprocal nature of influence between leader and subordinate. *Journal of Applied Psychology*, *60*(2), 187–193.

Griffith, K. H., & Hebl, M. R. (2002). The disclosure dilemma for gay men and lesbians: “Coming out” at work. *Journal of Applied Psychology*, *87*(6), 1191–1199.

Gronewold, U., Gold, A., & Salterio, S. E. (2013). Reporting self-made errors: The impact of organizational error-management climate and error type. *Journal of Business Ethics*, *117*(1), 189–208.

Heimbeck, D., Frese, M., Sonnentag, S., & Keith, N. (2003). Integrating errors into the training process: The function of error management instructions and the role of goal orientation. *Personnel Psychology*, *56*(2), 333–361.

Helmreich, R. L. (1997). Managing human error in aviation. *Scientific American*, *276*(5), 62–67.

Herman, H. M., Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2008). A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work. *The Leadership Quarterly*, *19*(2), 195–211.

Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, *52*(12), 1280–1300.

Hofmann, D. A., & Frese, M. (Eds). (2011). *Errors in organizations*. New York: Routledge.

Hofmann, D. A., & Mark, B. (2006). An investigation of the relationship between safety climate and medication errors as well as other nurse and patient outcomes. *Personnel Psychology*, *59*(4), 847–869.

Hofmann, D. A., & Stetzer, A. (1998). The role of safety climate and communication in accident interpretation: Implications for learning from negative events. *Academy of Management Journal*, *41*(6), 644–657.

Homsma, G. J., van Dyck, C., de Gilder, D., Koopman, P. L., & Elfring, T. (2009). Learning from error: The influence of error incident characteristics. *Journal of Business Research*, *62*(1), 115–122.

Jones, K. P., & King, E. B. (2014). Managing concealable stigmas at work: A review and multilevel model. *Journal of Management*, *40*(5), 1466–1494.

Katz-Navon, T., Naveh, E., & Stern, Z. (2005). Safety climate in health care organizations: A multidimensional approach. *Academy of Management Journal*, *48*(6), 1075–1089.

Katz-Navon, T., Naveh, E., & Stern, Z. (2009). Active learning: When is more better? The case of resident physicians’ medical errors. *Journal of Applied Psychology*, *94*(5), 1200–1209.

Keith, N., & Frese, M. (2008). Effectiveness of error management training: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *93*(1), 59–69.

Kelly, A. E. (1999). Revealing personal secrets. *Current Directions in Psychological Science*, *8*(4), 105–109.

Kelly, A. E., Kahn, J. H., & Coulter, R. G. (1996). Client self-presentations at intake. *Journal of Counseling Psychology*, *43*(3), 300–309.

Kelly, A. E., Klusas, J. A., von Weiss, R. T., & Kenny, C. (2001). What is it about revealing secrets that is beneficial? *Personality and Social Psychology Bulletin*, *27*(6), 651–665.

Kelly, A. E., & McKillop, K. J. (1996). Consequences of revealing personal secrets. *Psychological Bulletin*, *120*(3), 450–465.

Kelly, A. E., & Yip, J. J. (2006). Is keeping a secret or being a secretive person linked to psychological symptoms? *Journal of Personality*, *74*(5), 1349–1370.

Lane, J. D., & Wegner, D. M. (1995). The cognitive consequences of secrecy. *Journal of Personality and Social Psychology*, *69*(2), 237–253.

Larson, D. G. (1994). Self-concealment: Implications for stress and empathy in oncology care. *Journal of Psychosocial Oncology*, *11*(4), 1–16.

Larson, D. G., & Chastain, R. L. (1990). Self-concealment: Conceptualization, measurement, and health implications. *Journal of Social and Clinical Psychology*, *9*(4), 439–455.

Lehmiller, J. J. (2009). Secret romantic relationships: Consequences for personal and relational well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *35*(11), 1452–1466.

Lei, Z., Naveh, E., & Novikov, Z. (2016). Errors in organizations: An integrative review via level of analysis, temporal dynamism, and priority lenses. *Journal of Management*, *42*(5), 1315–1343.

LePine, J. A., & van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, *86*(2), 326–336.

Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*,

55(1), 71–92.

Liu, Y., Song, Y., Koopmann, J., Wang, M., Chang, C. H. D., & Shi, J. (2017). Eating your feelings? Testing a model of employees' work-related stressors, sleep quality, and unhealthy eating. *Journal of Applied Psychology*, *102*(8), 1237–1258.

McCarthy, J. M., Trougakos, J. P., & Cheng, B. H. (2016). Are anxious workers less productive workers? It depends on the quality of social exchange. *Journal of Applied Psychology*, *101*(2), 279–291.

Motowidlo, S. J., Packard, J. S., & Manning, M. R. (1986). Occupational stress: Its causes and consequences for job performance. *Journal of Applied Psychology*, *71*(4), 618–629.

Naveh, E., & Katz-Navon, T. (2014). Antecedents of willingness to report medical treatment errors in health care organizations: A multilevel theoretical framework. *Health Care Management Review*, *39*(1), 21–30.

Naveh, E., Katz‐Navon, T., & Stern, Z. (2015). Active learning climate and employee errors: The moderating effects of personality traits. *Journal of Organizational Behavior*, *36*(3), 441–459.

O'Connor, M. C., & Paunonen, S. V. (2007). Big five personality predictors of post-secondary academic performance. *Personality and Individual Differences*, *43*(5), 971–990.

Pachankis, J. E. (2007). The psychological implications of concealing a stigma: A cognitive-affective-behavioral model. *Psychological Bulletin*, *133*(2), 328–345.

Pfeiffer, Y., Manser, T., & Wehner, T. (2010). Conceptualising barriers to incident reporting: A psychological framework. *Quality and Safety in Health Care, 19*(6), e60–e70.

Putz, D., Schilling, J., Kluge, A., & Stangenberg, C. (2013). Measuring organizational learning from errors: Development and validation of an integrated model and questionnaire. *Management Learning*, *44*(5), 511–536.

Quinn, D. M., & Chaudoir, S. R. (2009). Living with a concealable stigmatized identity: The impact of anticipated stigma, centrality, salience, and cultural stigma on psychological distress and health. *Journal of Personality and Social Psychology*, *97*(4), 634–651.

Ramanujam, R., & Goodman, P. S. (2003). Latent errors and adverse organizational consequences: A conceptualization. *Journal of Organizational Behavior*, *24*(7), 815–836.

Reason, J. (1990). *Human error*. Cambridge university press.

Rosen, C. C., & Hochwarter, W. A. (2014). Looking back and falling further behind: The moderating role of rumination on the relationship between organizational politics and employee attitudes, well-being, and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *124*(2), 177–189.

Sellen, A. J. (1994). Detection of everyday errors. *Applied Psychology*, *43*(4), 475–498.

Song, Y., Liu, Y., Wang, M., Lanaj, K., Johnson, R. E., & Shi, J. (2018). A social mindfulness approach to understanding experienced customer mistreatment: A within-person field experiment. *Academy of Management Journal*, *61*(3), 994–1020.

Tang, N., Jiang, Y., Chen, C., Zhou, Z., Chen, C. C., & Yu, Z. (2015). Inclusion and inclusion management in the Chinese context: An exploratory study. *The International Journal of Human Resource Management*, *26*(6), 856–874.

Tavris, C., & Aronson, E. (2007). *Mistakes were made (but not by me)*. Orlando: Harvest Book.

Taylor, S. G., Bedeian, A. G., & Kluemper, D. H. (2012). Linking workplace incivility to citizenship performance: The combined effects of affective commitment and conscientiousness. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(7), 878–893.

Tse, H. M., & Dasborough, M. T. (2008). A study of exchange and emotions in team member relationships. *Group & Organization Management*, *33*(2), 194–215.

Uysal, A., Lin, H. L., Knee, C. R., & Bush, A. L. (2012). The association between self-concealment from one's partner and relationship well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *38*(1), 39–51.

van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, *90*(6), 1228–1240.

van Dyck, C., van Hooft, E., de Gilder, D., & Liesveld, L. (2010). Proximal antecedents and correlates of adopted error approach: A self-regulatory perspective. *The Journal of Social Psychology*, *150*(5), 428–451.

Vrij, A., Nunkoosing, K., Paterson, B., Oosterwegel, A., & Soukara, S. (2002). Characteristics of secrets and the frequency, reasons and effects of secrets keeping and disclosure. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, *12*(1), 56–70.

Vrij, A., Paterson, B., Nunkoosing, K., Soukara, S., & Oosterwegel, A. (2003). Perceived advantages and disadvantages of secrets disclosure. *Personality and Individual Differences*, *35*(3), 593–602.

Zhao, B. (2011). Learning from errors: The role of context, emotion, and personality. *Journal of Organizational Behavior*, *32*(3), 435–463.

Zhao, B., & Olivera, F. (2006). Error reporting in organizations. *Academy of Management Review*, *31*(4), 1012–1030.

When will employees report their errors?
A perspective from secret revealing framework

ZHANG Kaili[1], YIN Kui[2], TANG Ningyu[3,4]

([1] *School of Business, East China University of Science and Technology, Shanghai* 200237, *China*)

([2] *School of Economics and Management, University of Science and Technology Beijing, Beijing* 100083, *China*)

([3] *Antai College of Economics and Management, Shanghai Jiaotong University, Shanghai* 200030, *China*)

([4] *School of Management, Hainan University, Haikou* 570228, *China*)

Abstract: Errors are not rare in organizations. However, error detection as the initial and key step of error correction has received limited attention. Focusing on employees' proactive error reporting behavior, this study attempts to examine factors that contribute to employees' error reporting behavior. Drawing upon the secret revealing framework, we propose that two error characteristics error severity and error visibility, have positive relationships with employees' anxiety, rumination, and felt obligation to report, all three of which have positive relationships with error reporting. Thus, anxiety, rumination, and felt obligation mediate the positive relationships between error characteristics and error reporting. Employees' personal characteristics, leadership behavior, and team climate were further proposed to moderate the relationships between error characteristics and employees' anxiety, rumination, and felt obligation to report as well as the indirect relationships between error characteristics and error reporting behavior via anxiety, rumination, and felt obligation to report.

Key words: error reporting, secret revealing, error severity, error visibility, multilevel framework